



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

Cattedra AIdAF-EY  
di Strategia delle Aziende Familiari  
in memoria di Alberto Falck



A I D A F  
Associazione Italiana delle Aziende Familiari  
FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

**PRINCIPI PER IL GOVERNO  
DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE  
A CONTROLLO FAMILIARE.  
CODICE DI AUTODISCIPLINA**

*Piergaetano Marchetti*  
*Bocconi University*

*Guido Corbetta*  
*Bocconi University*

*Alessandro Minichilli*  
*Bocconi University*

*Maria Lucia Passador*  
*Bocconi University*

***Ottobre 2017***

## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	3
STAKEHOLDERS POTENZIALMENTE INTERESSATI.....	5
<i>Dipendenti</i> .....	5
<i>Banche e finanziatori</i> .....	5
<i>Fornitori e Clienti</i> .....	5
<i>Azionisti non impegnati nella gestione</i> .....	5
EXECUTIVE SUMMARY .....	7
<b>ARTICOLO 1 – ASSEMBLEA DEI SOCI .....</b>	<b>9</b>
<b>ARTICOLO 2 – CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>10</b>
RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	10
COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	11
<i>AMMINISTRATORI INDIPENDENTI</i> .....	12
<i>PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</i> .....	12
FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	13
<b>ARTICOLO 3 – ORGANI ESECUTIVI .....</b>	<b>15</b>
AMMINISTRATORE DELEGATO E COMITATO ESECUTIVO.....	15
<b>ARTICOLO 4 – CRITERI DI INDIVIDUAZIONI DEI CONSIGLIERI.....</b>	<b>16</b>
<b>ARTICOLO 5 – REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI .....</b>	<b>17</b>
<b>ARTICOLO 6 – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DI GESTIONE DEI RISCHI.....</b>	<b>18</b>
<b>ARTICOLO 7 – STATUTO SOCIALE .....</b>	<b>19</b>
<b>ARTICOLO 8 – SINDACI E REVISIONE .....</b>	<b>20</b>
<b>ARTICOLO 9 – PIANIFICAZIONE E PIANI SUCCESSORI .....</b>	<b>21</b>
<b>ARTICOLO 10 – SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DUALISTICO E MONISTICO .....</b>	<b>22</b>

## INTRODUZIONE

- I. Per impresa a controllo familiare non quotata si intende una Società nella quale una o poche famiglie detengono la maggioranza, e più spesso la totalità, del capitale dell'impresa. Tale categoria si caratterizza per una ulteriore articolazione di configurazioni proprietarie in ragione della dimensione societaria, della generazione familiare al comando, nonché degli obiettivi di sviluppo dell'impresa. A titolo di esempio: (i) la piccola e media impresa familiare "imprenditoriale", in cui una famiglia ristretta, o più spesso un imprenditore di prima generazione, detengono il controllo totale dell'impresa; (ii) le medie e medio-grandi imprese familiari, spesso in generazioni successive alla prima, caratterizzate dalla presenza di un numero crescente di azionisti familiari, e talvolta di qualche soggetto esterno; (iii) le grandi aziende familiari non quotate, caratterizzate da elevata articolazione familiare, con una presenza di azionisti familiari, in generazioni successive, e con una presenza crescente di soggetti manageriali non appartenenti alla famiglia proprietaria.
- II. Pur volendo rappresentare un utile riferimento per tutte le Società a controllo familiare non quotate, il Codice di autodisciplina per il governo delle Società a controllo familiare non quotate ("Codice") riconosce l'ampia varietà di possibili modelli di impresa familiare rivolgendosi espressamente ad imprese familiari di dimensioni non minime, nella forma di Società di capitali, nonché caratterizzate da complessità proprietaria ed organizzativa tale da giustificarne l'adozione<sup>1</sup>. Inoltre, il Codice adotta un principio di "proporzionalità" nell'individuare i principi e le previsioni rilevanti per una specifica Società in base alla sua complessità. Il Comitato per il Codice e la Segreteria Tecnica presteranno particolare attenzione al rispetto di tale principio, anche attraverso la definizione di linee guida per diverse categorie di imprese ed un supporto attivo alle imprese interessate.
- III. L'adesione al presente Codice è volontaria, secondo il principio del c.d. *comply or explain*. Ogni Società aderente è quindi invitata a valutare le proprie *practices*, a determinare eventuali miglioramenti rispetto a *governance* e modalità di gestione, nonché a dar conto – nella Relazione sulla gestione o in altri documenti informativi – della adozione (anche parziale) delle raccomandazioni e dei comportamenti previsti dal Codice. La Segreteria Tecnica sarà a disposizione delle imprese interessate per ogni supporto utile.
- IV. Il Codice si inserisce in un sistema più ampio di *best practices* volte a migliorare la *governance* delle imprese del nostro Paese. In tal senso, esso è uno strumento di autodisciplina complementare e coerente con il Codice per le società quotate del Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana, dai cui principi si è tratta ispirazione e i cui concetti e definizioni sono stati utilizzati, laddove utile, con gli adattamenti necessari per riflettere le specificità delle Società non quotate.
- V. Nel caso specifico delle Società non quotate a controllo familiare, l'implementazione di un sistema di *governance* moderno consente significativi benefici quali: (i) aiutare le famiglie imprenditoriali a far crescere le imprese controllate riducendo nel contempo il livello di rischio; (ii) aiutare le famiglie imprenditoriali a tracciare con maggiore chiarezza una distinzione tra proprietà personale della famiglia e patrimonio dell'impresa controllata; (iii) fungere da certificazione della qualità della *governance* per quelle imprese che devono accreditarsi nei confronti di banche, clienti, fornitori e più in generale mercati internazionali; (iv) attrarre, indirizzare e controllare al meglio i manager non familiari necessari per aumentare la competitività internazionale delle imprese familiari; (v) fungere da utile bussola nella gestione dei processi di passaggio generazionale; (vi) per le imprese potenzialmente interessate alla apertura ai mercati azionari o obbligazionari, acclimatarsi ai processi di *governance* previsti in tali contesti.

---

<sup>1</sup> Non è possibile definire una soglia dimensionale precisa al di sotto della quale non sia utile un sistema di governo come quello suggerito dal Codice. Anche imprese con ricavi inferiori a 10 milioni di Euro, ad esempio, potrebbero trarre vantaggio da un sistema di *governance* ove fossero in crescita o avessero una qualche complessità proprietaria e organizzativa.

- VI. L'adozione di un modello di governo societario evoluto, ispirato a principi di bilanciamento dei poteri e di rappresentanza degli interessi dell'impresa nel rispetto di tutti gli interessi, proprietari e non, nonché orientato a garantire continuità e crescita, dovrebbe caratterizzare una concezione moderna di imprenditorialità sana e responsabile.
- VII. Con riguardo ai gruppi di Società, il Codice onora il principio secondo cui il diritto del governo societario deve operare a tutti i livelli, includendo nella disamina anche *holding* e controllate. Spetta però a ciascuna famiglia proprietaria l'esatta individuazione del livello cui applicare il Codice stesso: alla società *holding* o alla capogruppo operativa.
- VIII. Date le peculiarità delle imprese a controllo familiare, il documento enuclea in particolare temi propri di tali imprese quali gestione della compagine proprietaria, piani successori, coinvolgimento di *manager* non familiari, bilanciamento tra interessi sociali e familiari.
- IX. Il presente Codice, nella sua prima versione, è stato presentato nel Maggio 2017, e successivamente revisionato nell'estate 2017. Il Comitato per il Codice e la Segreteria tecnica si impegnano a proporre ogni modifica necessaria del Codice, tenendo conto delle risultanze della applicazione dello stesso da parte delle imprese e della evoluzione del quadro normativo di riferimento.

## **STAKEHOLDERS POTENZIALMENTE INTERESSATI**

### **Dipendenti**

Il capitale umano, la sua tutela ed il suo sviluppo rappresentano elementi centrali nella crescita sostenibile di qualsiasi impresa. In questa prospettiva, l'adozione di un modello di *governance* più evoluto, che sin dal vertice rappresenti un corretto bilanciamento di poteri e di istanze, rappresenta garanzia per tutti i dipendenti, soprattutto in realtà a controllo familiare con sistemi manageriali meno evoluti, circa la corretta implementazione di politiche di gestione delle risorse umane che tutelino aspettative di carriera, dando adeguato spazio al merito. Ciò al fine anche di favorire l'attrazione di talenti manageriali esterni alla famiglia di controllo. Al contempo, un sistema di governo più bilanciato è in grado anche di assicurare un migliore e più proficuo dialogo con le rappresentanze dei lavoratori.

### **Banche e finanziatori**

Ogni impresa necessita di risorse finanziarie strumentali allo sviluppo delle proprie attività, dalla cui capacità di attrazione dipende lo sviluppo sostenibile dell'impresa stessa nel tempo. A tal fine, il Codice ritiene che l'adozione di meccanismi di *governance* più strutturati ed evoluti facilitino il raggiungimento dei seguenti due obiettivi di fondo che una proprietà responsabile dovrebbe perseguire: (i) distinguere chiaramente le risorse dell'impresa da quelle personali dell'imprenditore, anche qualora l'impresa abbia dimensioni ridotte; (ii) assicurare una informativa trasparente, rapida, tempestiva e completa con gli istituti di credito, in quanto il merito di credito viene influenzato in modo positivo da dati accurati ed esaustivi, la cui elaborazione risulta estremamente utile ed importante anche per una migliore gestione.

### **Fornitori e Clienti**

Fornitori e clienti rappresentano gli interlocutori principali nel processo di creazione e ripartizione del valore nella filiera produttiva, in cui ciascuna impresa è coinvolta. A tal proposito, è essenziale che si instaurino relazioni di fiducia, rapporti contrattuali chiari e modalità di pagamento corrette sia con i fornitori di prodotti e servizi, che con la propria clientela. A tal proposito, il Codice è elaborato nella ferma convinzione che un sistema di governo societario corretto e bilanciato possa garantire numerosi vantaggi nelle relazioni di business essenziali per ogni impresa, ed in particolare in termini di: (i) una maggiore fiducia da parte dei fornitori circa la solidità e dunque la solvibilità dell'impresa nel tempo, e dei clienti circa la correttezza, l'eticità, la legalità dell'operare dell'impresa; (ii) una migliore pattuizione delle condizioni contrattuali sia verso i fornitori che verso i clienti, in ragione di un processo decisionale interno più bilanciato.

### **Azionisti non impegnati nella gestione**

Nelle imprese non quotate, una attenzione particolare deve essere dedicata ai rapporti tra azionisti impegnati a vario titolo e con vari ruoli in attività esecutive, e azionisti non impegnati nella gestione. L'obiettivo è evitare che questi ultimi non si sentano coinvolti nella "vita dell'azienda" e, quindi, maturino nel tempo sfiducia verso chi risulti impegnato nella gestione, soprattutto in carenza di risultati positivi. È opportuno individuare criteri per un'adeguata partecipazione, e a tal fine si suggerisce altresì di programmare, nel rispetto delle competenze e dell'esperienza maturata, *step* successivi, ispirati a requisiti precisi e rigorosi. A tal proposito, l'adozione di un sistema di *governance* evoluto può garantire: (i) una maggiore fiducia e stima reciproca tra i vari azionisti, consentendo un pieno riconoscimento della *leadership* grazie al bilanciamento di poteri che una buona *governance* assicura; (ii) una migliore e tempestiva informativa sui principali accadimenti societari; (iii) il mantenimento di una elevata identità della famiglia rispetto a quella dei singoli, anche grazie ad un maggior affiatamento tra gli stessi; (iv) una migliore articolazione dei piani di successione, che tengano conto sia delle esigenze dei familiari aspiranti *manager*, che di coloro che preferiranno non impegnarsi nella gestione.



## ***EXECUTIVE SUMMARY***

Nelle imprese a controllo familiare, un sistema di *governance* ben funzionante deve favorire il raggiungimento in via dinamica di due obiettivi: (i) la capacità della famiglia proprietaria di esprimere una visione chiara del futuro della Società/gruppo controllato; (ii) la possibilità del *management* (familiare o non familiare che sia) di realizzare tale visione utilizzando le migliori risorse disponibili sul mercato. Il tutto rispettando il principio di *accountability*, principio chiave di qualsiasi sistema di *governance*, in forza del quale il *team* manageriale risponde al vertice della struttura manageriale, ossia al capo azienda; il capo azienda risponde al Consiglio di Amministrazione – CdA – (di cui fa anche parte, se ricopre la carica di Presidente esecutivo o Amministratore Delegato); il CdA risponde all’assemblea degli azionisti. Nelle imprese familiari, il rispetto di questo principio richiede anzitutto una convinta adesione ai valori di una gestione trasparente e responsabile verso tutti gli *stakeholders*; in secondo luogo, un’autodisciplina dei membri della famiglia – che sono nel contempo dirigenti, amministratori e soci – nell’interpretare i diversi ruoli loro richiesti a seconda del tavolo decisionale a cui siedono, alla pari con i loro interlocutori al tavolo medesimo; in terzo luogo, una grande cura nella composizione e nel funzionamento del CdA, valorizzando il contributo di consiglieri non familiari indipendenti.

### *Principi e regole per tutte le imprese familiari non quotate*

Per raggiungere gli obiettivi citati, il Codice propone alcuni principi e regole riassumibili in un “*executive summary*” per le famiglie imprenditoriali che, controllando imprese familiari dalle dimensioni non minime,<sup>2</sup> intenderanno valutare la propria adesione.

1. L’Assemblea dei soci assolve un ruolo essenziale per la piena informativa di tutti i soci – familiari e non familiari – non coinvolti nella gestione. Di conseguenza, essa deve essere organizzata secondo modalità che ne consentano la piena funzionalità. A questo scopo, particolari responsabilità spettano al Presidente (Art. 1 e 2 del Codice).
2. Molte imprese familiari italiane, anche non piccole, sono guidate da un Amministratore Unico (AU). Il Codice suggerisce che tutte le aziende familiari – superata la fase iniziale di fondazione – siano guidate da un CdA, per favorire una corretta ed equilibrata ponderazione delle decisioni e per ridurre i rischi legati al venir meno delle capacità dell’AU. Per favorire un funzionamento adeguato, il Codice propone che il CdA sia composto da un minimo di 3 membri a un massimo di 9, a seconda delle dimensioni<sup>3</sup> (Art. 2 e 3 del Codice).
3. Con riferimento ai temi dei quali il CdA deve occuparsi, il Codice propone una lista che contiene, tra l’altro: l’individuazione degli elementi costitutivi della strategia di medio-lungo termine; la valutazione dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società; la deliberazione in merito alle operazioni della Società, quando esse rilevino in modo significativo a livello strategico, patrimoniale o finanziario; la preparazione ed organizzazione del processo di successione di figure chiave del *management* (Art. 2 del Codice).
4. Il CdA, per svolgere al meglio il proprio ruolo, si riunisce almeno con cadenza trimestrale (Art. 2 del Codice).
5. Al fine di adempiere alle proprie funzioni, il Codice suggerisce che il Presidente della Società, a meno di motivate ragioni, non abbia deleghe gestionali e che il CdA si doti di un segretario (Art. 2 del Codice).

<sup>2</sup> Non è possibile definire una soglia dimensionale precisa al di sotto della quale non sia utile un sistema di governo come quello suggerito dal Codice. Anche imprese con ricavi inferiori a 10 milioni di Euro, ad esempio, potrebbero trarre vantaggio da un sistema di *governance* ove fossero in crescita o avessero una qualche complessità proprietaria e organizzativa.

<sup>3</sup> In particolare, si possono ipotizzare CdA da 3 a 5 membri per le imprese più piccole, da 5 a 7 per le medie imprese e da 7 a 9 per le imprese più grandi, fatte salve esigenze diverse.

6. Il Codice propone che sia prevista la presenza in CdA di almeno un consigliere non familiare, meglio se indipendente<sup>4</sup> (secondo le caratteristiche del Codice di Autodisciplina delle società quotate) e che sia rispettata una adeguata *diversity* in termini di *background* professionale, età e genere (Art. 2 e 4 del Codice).
7. Il Codice riconosce che molte imprese familiari sono guidate da due o più Amministratori Delegati, richiedendo in tali casi di spiegarne le ragioni (Art. 3 del Codice).
8. Il Codice suggerisce di valutare annualmente i rischi della Società, come peraltro oggi già previsto in sede di redazione del bilancio (Art. 6 del Codice).
9. Il Codice raccomanda che il CdA metta a punto procedure per trattare le operazioni con parti correlate, *in primis* quelle che riguardano i familiari (Art. 6 del Codice).
10. Il Codice auspica che lo Statuto della Società sia sottoposto a periodica revisione affinché i vari strumenti giuridici a disposizione (clausole di prelazione, adozione di diverse categorie di azioni, ...) siano funzionali alla stabilità del controllo ed alla coesione proprietaria (Art. 7 del Codice).
11. Il Codice consiglia di adottare tra i criteri di scelta dei Sindaci anche quello della indipendenza e che, a tal fine, si attui una periodica rotazione degli stessi (ad esempio, ogni 9 anni) (Art. 8 del Codice).
12. Il Codice suggerisce di incaricare una società per le attività di revisione del bilancio (Art. 8 del Codice).
13. Il Codice invita ad adottare una politica per la successione nelle posizioni di vertice (Art. 9 del Codice).

#### Principi e regole per le imprese familiari non quotate più grandi

Per le imprese familiari più grandi e complesse, il Codice suggerisce, in aggiunta ai temi previsti per le Società di minori dimensioni:

14. che il CdA: esamini e approvi i piani strategici, verificandone periodicamente l'attuazione confrontando risultati conseguiti e programmati; effettui, con cadenza almeno triennale, una auto-valutazione sul funzionamento del CdA stesso; adotti una procedura per la gestione interna e la comunicazione di documenti e informazioni *erga omnes*, con particolare riguardo per le informazioni riservate (Art. 2 del Codice).
15. l'opportunità di evitare la concentrazione delle cariche sociali di Presidente e di Amministratore Delegato nella stessa persona (Art. 2 del Codice).
16. l'opportunità di articolare le remunerazioni dell'Amministratore Delegato e dei *top manager* in una parte fissa e in una parte variabile (Art. 5 del Codice).
17. l'adozione di alcune *best practices* quali sessioni di formazione per i consiglieri (*induction sessions*) e incontri dedicati alla strategia (*outdoor strategici*) (Art. 2 del Codice).
18. l'eventuale organizzazione di Comitati nell'ambito del CdA (per Nomine, Remunerazione, Controllo e Rischi) con la presenza di almeno un consigliere indipendente (si veda Articolo 2 del Codice).
19. la considerazione di candidature sia familiari che non familiari per le posizioni di Amministratore Delegato e *top manager* (Art. 2 del Codice).
20. l'adozione di una funzione di *internal audit* e di un modello di organizzazione *ex* D.Lgs 231/2001 (Art. 6 del Codice).

In definitiva, il Codice – che nasce dalla necessità di dotare l'Italia di uno strumento per il governo delle Società non quotate a controllo familiare alla luce anche delle esperienze in atto in altri Paesi europei e delle evidenze scientifiche ormai chiare – propone di superare i modelli di *governance* di un singolo solo al comando o della famiglia che interpreta tutti i ruoli (a prescindere dalle capacità), che hanno reso difficile la creazione di imprese familiari italiane in grado di raggiungere le dimensioni pari a quelle dei *competitor* internazionali nei loro settori di riferimento.

<sup>4</sup> Secondo l'Osservatorio AUB, nel 2015 il 62,5% di tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di Euro ha un CdA aperto ad almeno un membro non familiare (anche se spesso non indipendente).



## ARTICOLO 1 – ASSEMBLEA DEI SOCI

### *Principi*

**1.P.1.** Il diritto di informazione degli azionisti rappresenta un principio essenziale, che plasma l'intera filosofia della *corporate governance* assicurando un dialogo efficace tra tutti i soci, nessuno escluso. Il momento assembleare assolve un ruolo essenziale per la piena informativa dei soci non coinvolti nella gestione.

**1.P.2.** I soci esplicano le proprie funzioni in seno alle adunanze assembleari, nel corso delle quali vengono svolte le discussioni, adottate le decisioni ed eletti i membri del Consiglio di Amministrazione.

**1.P.3.** Una informativa pre-assembleare appropriata e tempestiva, resa disponibile presso la sede sociale o in altre forme, permette sicuramente ai soci di valutare le questioni ed assumere decisioni in modo consapevole e tende a massimizzare la partecipazione alle adunanze da parte dei soci.

### *Criteri applicativi*

**1.C.1.** Il Presidente del Consiglio di Amministrazione garantisce che le adunanze assembleari vengano utilizzate quali canali di comunicazione con gli azionisti.

**1.C.2.** Il Consiglio di Amministrazione è responsabile per l'invio di una informativa sia finanziaria sia gestionale completa e comprensibile, onde facilitare una valutazione della situazione attuale, nonché del futuro prevedibile della Società medesima.

**1.C.3.** Il Presidente, l'intero Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato (AD) – eventualmente coadiuvati da collaboratori esperti – devono rendersi disponibili sia in fase di informativa pre-assembleare che durante l'Assemblea consentendo ai soci di porre quesiti ed ottenere informazioni dettagliate inerenti a tematiche aventi un impatto sulla valutazione dei documenti contabili, della situazione finanziaria ovvero di altre questioni di rilievo.

**1.C.4.** È opportuno che:

- a) ciascuna Assemblea dei soci approvi il proprio Regolamento;
- b) ciascuna Assemblea dei soci sia convocata con sufficiente preavviso, solitamente almeno pari a quindici giorni;
- c) data, luogo ed ordine del giorno vengano fissati dal CdA con precisione;
- d) il testo delle proposte di delibera da approvare venga reso fruibile con congruo anticipo;
- e) le votazioni sulla nomina e rimozione degli amministratori, le modifiche statutarie, le politiche di remunerazione degli amministratori ed altri argomenti di particolare delicatezza vengano considerati, al fine di sottolinearne il rilievo, quali punti indipendenti e separati dell'ordine del giorno.

## ARTICOLO 2 – CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### ***RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE***

#### ***Principi***

**2.P.1.** Per quanto imprese con proprietà concentrata e dimensioni minori ricorrano spesso a modelli di governo semplici, il Codice ritiene opportuno che tutte le società, anche controllate in maniera totalitaria da un imprenditore, siano guidate da un Consiglio di Amministrazione che – ancorché ristretto – sia responsabile della corretta amministrazione e gestione della società in un’ottica di lungo periodo.

**2.P.2.** Il Consiglio è garante, anche in imprese con assetti proprietari molto concentrati, della corretta ed equilibrata ponderazione delle decisioni, nonché del perseguimento dell’interesse sociale, nel rispetto delle decisioni della Assemblea dei Soci dove si forma la volontà della proprietà.

**2.P.3.** Gli amministratori sono tenuti ad agire nell’interesse esclusivo della Società ed a conoscere i compiti e le responsabilità inerenti alla carica ricoperta.

**2.P.4.** Gli amministratori agiscono e deliberano, pienamente informati, in autonomia, perseguendo l’obiettivo prioritario dell’impresa – la creazione di valore economico e sociale in un orizzonte di medio-lungo periodo – prestando cura particolare alle aree potenzialmente soggette a conflitti di interesse.

#### ***Criteri applicativi***

**2.C.1.** Il compito del Consiglio è *in primis* quello di promuovere gli interessi della Società e di coloro i quali detengano azioni o quote della medesima, dunque i Consiglieri sono tenuti ad agire nell’interesse di tutti i soci, a prescindere dal fatto che siano stati eletti su proposta e per decisione di alcuni di essi.

**2.C.2.** Nello svolgimento dei propri ruoli, il Consiglio di Amministrazione:

- a) delinea gli elementi costitutivi della strategia di medio-lungo termine;
- b) esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo di cui essa sia a capo, verificandone periodicamente l’attuazione confrontando risultati conseguiti e programmati;
- c) valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo di cui essa sia a capo, nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, avendo particolare riguardo al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e definendo sia la natura sia il livello di rischio compatibile con gli scopi strategici della Società;
- d) delibera in merito alle operazioni della Società e delle sue controllate (se esistenti), quando esse rilevino in modo significativo a livello strategico, patrimoniale o finanziario; a tal fine stabilendo i criteri per individuare quali operazioni possano dirsi di rilievo significativo;
- e) verifica, insieme al Collegio Sindacale, la compatibilità delle politiche di dividendo con gli obiettivi e le prospettive di crescita, avendo cura di non confondere tali politiche con quelle di remunerazione del lavoro degli azionisti;
- f) prepara ed organizza la successione di figure chiave del management;
- g) effettua, con cadenza almeno triennale, una auto-valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso, soprattutto nell’obiettivo di individuare aree di miglioramento nella sua composizione e funzionamento;
- h) il Codice invita a riferire nella Relazione sulla gestione, o in altri documenti informativi, quanto inerente a *(i)* composizione del Consiglio, indicando per ciascun componente qualifica, ruolo ricoperto, caratteristiche professionali principali, anzianità di carica dalla prima nomina; *(ii)* modalità di svolgimento delle riunioni del Consiglio tenutesi nel corso dell’esercizio e relativa percentuale di partecipazione di ciascun amministratore; *(iii)* modalità di svolgimento della valutazione sul funzionamento del Consiglio;
- i) adotta, al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, su proposta del Presidente del Consiglio di Amministrazione o dell’AD, una procedura per la gestione interna e la comunicazione di documenti e informazioni *erga omnes*, con particolare riguardo per le informazioni riservate.

**2.C.3.** Il Consiglio di Amministrazione, onde espletare correttamente i propri compiti, abbisogna di una informativa almeno trimestrale aggiornata e precisa in tema di struttura societaria, *business* e mercati, ed impianto normativo vigente.

**2.C.4.** I verbali del Consiglio di Amministrazione debbono essere redatti con cura, riguardo alla descrizione delle più rilevanti questioni sollevate, discussioni affrontate e risoluzioni proposte, eventualmente indicando anche i risultati delle votazioni.

**2.C.5.** Al fine di svolgere efficacemente le proprie funzioni, si ritiene opportuno individuare un Segretario, così assicurando e ricoprendo un ruolo chiave a supporto del Presidente per organizzare le riunioni e predisporre relativi materiali e verbali.

**2.C.6.** Nelle imprese a controllo familiare, il Consiglio di Amministrazione assume anche un ruolo di *monitoring* nei confronti del *management*, familiare e non, e favorisce un migliore presidio nelle delicate fasi di crescita e ricambio generazionale.

## **COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

### **Principi**

**2.P.5.** Il Consiglio di Amministrazione è formato da un insieme di amministratori – esecutivi e non esecutivi – dotati di adeguata onorabilità e competenza professionale, rigore ed esperienza.

**2.P.6.** Il numero, la competenza, e l'autorevolezza degli amministratori debbono essere tali da garantire al loro giudizio un peso significativo nei processi decisionali.

**2.P.7.** Nelle società di dimensioni maggiori, ovvero dove la complessità proprietaria e di *governance* lo richiedano, si suggerisce di valutare l'opportunità di evitare la concentrazione di cariche sociali in una sola persona, separando la figura dell'AD da quella del Presidente, e rafforzando in tal modo le caratteristiche di imparzialità ed equilibrio di quest'ultimo.

### **Criteri applicativi**

**2.C.7.** Il numero di componenti è determinato in ragione delle necessità sociali, del *business* e della distribuzione azionaria. A titolo esemplificativo qualora la società intendesse adottare un criterio basato sul rapporto tra numero di amministratori e dimensione si suggerisce il seguente: tra tre e cinque membri nelle imprese di dimensioni minori; tra cinque e sette membri nelle medie imprese; tra sette e nove membri nelle imprese di dimensioni medio-grandi e grandi, salvo diverse esigenze.

**2.C.8.** Si auspica che, in funzione della dimensione, dell'articolazione proprietaria, nonché della complessità del settore industriale in cui l'impresa opera, vengano rappresentati: (i) i diversi azionisti; (ii) i principali esponenti del *management* (AD e, ove opportuno, altri dirigenti chiave in funzione del tipo di *business*); (iii) uno o più amministratori non esecutivi e non familiari, preferibilmente "indipendenti".

**2.C.9.** Il Codice promuove la "diversità" all'interno del Consiglio, in termini di: (i) caratteristiche e *background* professionale dei Consiglieri, in modo da apportare competenze complementari; (ii) età anagrafica e rappresentatività di entrambi i generi; (iii) personalità e stile di leadership dei Consiglieri, ivi inclusa la criticità di pensiero, l'indipendenza dell'azione e la capacità di cooperare con altri.

**2.C.10.** Gli amministratori accettano la carica soltanto qualora ritengano di poter dedicare il tempo necessario al diligente svolgimento dei loro compiti. Il Consiglio può esprimere il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi considerato compatibile con un efficace svolgimento dei propri compiti. Se presente, il Consiglio deve darne informativa al candidato alla carica di consigliere.

## **AMMINISTRATORI INDIPENDENTI**

### **Principi**

**2.P.8.** L'indipendenza di giudizio è un atteggiamento richiesto a tutti gli amministratori che, consapevoli di diritti, doveri e responsabilità connessi alla carica, sono chiamati ad operare secondo tale principio.

**2.P.9.** È preferibile, in particolare nelle società più grandi, che uno o più amministratori si possano qualificare come "indipendenti", nel senso che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o soggetti ad essa relati, rapporti tali da minarne o condizionarne l'autonomia di giudizio.

**2.P.10.** Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono parametrati alle dimensioni del Consiglio e all'attività svolta dalla Società; inoltre, la loro presenza è essenziale al corretto funzionamento di eventuali Comitati costituiti all'interno del Consiglio stesso, ovvero per presidiare alcune aree di competenza altrimenti non rappresentate in Consiglio.

### **Criteri applicativi**

**2.C.11.** Il Consiglio di Amministrazione valuta periodicamente l'indipendenza dei propri componenti, riferendosi a tal fine proprio alla definizione già individuata dal Codice di autodisciplina per le Società quotate, se presenti, secondo il principio *substance over form*, ovvero tenendo presente che un amministratore non appare indipendente in talune (pur non tassative) ipotesi:

- a) se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla la Società;
- b) se è in grado di esercitare su di essa influenza notevole;
- c) se partecipa a un patto parasociale attraverso il quale esercita controllo od influenza notevole;
- d) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo della Società, di sua controllata avente rilevanza strategica, di Società sottoposta a comune controllo, di Società o ente controllante o comunque dotato di influenza notevole;
- e) se è stato amministratore della Società per più di nove anni negli ultimi dodici esercizi;
- f) se riveste la carica di amministratore in altra società insieme all'AD della società focale;
- g) se è socio o amministratore di Società appartenente al medesimo gruppo di società della società incaricata della revisione legale;
- h) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui sopra.

**2.C.12.** Il Collegio Sindacale verifica che il Consiglio abbia correttamente applicato, in detta valutazione, i criteri e le procedure di accertamento necessari.

**2.C.13.** L'esito delle valutazioni di indipendenza dei Consiglieri è comunicata dal Presidente ai soci.

**2.C.14.** Gli amministratori indipendenti hanno facoltà di tenere tra loro apposite riunioni.

## **PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

### **Principi**

**2.P.11.** All'interno del Consiglio di Amministrazione assume fondamentale importanza la figura del Presidente, il quale deve: (i) agevolare la partecipazione alle riunioni dei Componenti del Consiglio medesimo; (ii) assicurare il corretto funzionamento del Consiglio nel pieno svolgimento dei suoi diversi compiti; (iii) garantire equilibrio e rappresentanza nel funzionamento del Consiglio; (iv) promuovere iniziative di *induction* dei Consiglieri su aspetti di *business*, doveri e responsabilità degli stessi.

### **Criteri applicativi**

**2.C.15.** Il Presidente si adopera, anche con l'ausilio del Segretario, affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza di amministratori e sindaci orientativamente con almeno tre giorni feriali di anticipo rispetto alla data della riunione consiliare, preservandone la riservatezza. Nel caso in cui la documentazione sia voluminosa o complessa, egli si assicura che venga corredata da un documento di sintesi.

**2.C.16.** Il Presidente è responsabile della conduzione del Consiglio:

- a) definisce l'Ordine del Giorno con l'AD, o eventualmente con il Segretario od altro Consigliere, se Presidente ed AD coincidono;
- b) scandisce i tempi della discussione;
- c) cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno si attribuisca la riflessione necessaria per consentire un costruttivo dibattito;
- d) incoraggia contributi da parte dei Consiglieri;
- e) modera il dibattito;
- f) riassume il pensiero degli intervenuti;
- g) decide quando sia opportuno passare alla decisione;
- h) cura la verbalizzazione delle riunioni, la quale, seppur in forma sintetica, deve riportare gli argomenti emersi nel corso della discussione, le proposte e le decisioni assunte – corredate dei dati e delle evidenze essenziali a supporto di tali decisioni – sì da tracciare le motivazioni che hanno condotto alle conseguenti deliberazioni.

**2.C.17.** Il Presidente, anche su richiesta di uno o più amministratori, può invitare i dirigenti della Società e quelli delle società del Gruppo ad intervenire alle riunioni consiliari per fornire approfondimenti sui temi in discussione.

**2.C.18.** Il Consiglio di Amministrazione, allorché abbia conferito al Presidente deleghe gestionali, fornisce motivazione adeguata in merito alle ragioni di tale scelta organizzativa.

## ***FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE***

### ***Principi***

**2.P.12.** È opportuno che il Consiglio di Amministrazione, per svolgere debitamente e collegialmente i propri compiti, si riunisca periodicamente, con cadenza differente in ragione delle differenti dimensioni della Società.

**2.P.13.** È facoltà del Consiglio di Amministrazione istituire gradualmente, in ragione delle esigenze e delle dimensioni specifiche della società, al proprio interno uno o più Comitati (*infra* dettagliati, strutturati secondo le modalità contemplate nel Codice di autodisciplina per le società quotate) su tematiche di particolare rilevanza per il governo societario (Controllo e rischi, remunerazione dei Consiglieri e dei dirigenti, ed individuazione dei Consiglieri ai fini della loro nomina), dotati di funzioni sia consultive che propositive.

### ***Criteri applicativi***

**2.C.19.** Il Codice suggerisce che le adunanze del Consiglio constino di almeno quattro/cinque riunioni annuali, ciascuna della durata necessaria per una efficace, dettagliata ed esaustiva discussione dei punti all'ordine del giorno, ivi inclusa la costante valutazione circa l'implementazione delle strategie di lungo periodo.

**2.C.20.** Il Codice suggerisce alcune *best practices* quali:

- a) *induction sessions*, ossia programmi di formazione in materia di *corporate governance*, nonché finalizzati a fornire ai singoli adeguata conoscenza del settore di attività in cui la Società opera, delle dinamiche sociali, del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, nonché dei compiti e delle responsabilità inerenti alla carica ricoperta;
- b) *days-away* ed *outdoor strategici* (ossia riunioni del Consiglio al di fuori della società), atti a favorire i momenti di condivisione delle conoscenze ed esperienze dei singoli, nonché di socializzazione e di creazione di fiducia reciproca;
- c) al fine di assicurare un corretto e proficuo dibattito, è opportuno che il ricorso a riunioni telematiche sia limitato alla trattazione di temi già approfonditi preventivamente in precedenti riunioni e divenuti maturi per le conseguenti decisioni.

**2.C.21.** Se presenti, l'istituzione ed il funzionamento dei Comitati previsti dal Codice rispondono ai seguenti criteri:

- a) i Comitati svolgono compiti stabiliti nella delibera attraverso la quale vengono costituiti, sebbene risultino passibili di modifica od integrazione mediante delibera successiva;
- b) i Comitati sono composti almeno da due membri, di cui almeno un indipendente (ove presente) coordinati da un Presidente (possibilmente, indipendente);
- c) nello svolgimento delle proprie funzioni, i Comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni necessarie per lo svolgimento dei loro compiti, nonché di avvalersi anch'essi di consulenti esterni, nei limiti del budget stanziato dal Consiglio;
- d) alle riunioni di ciascun Comitato possono partecipare soggetti che non ne sono membri, componenti del Consiglio o soggetti invitati dal Comitato stesso;
- e) le riunioni di ciascun Comitato sono verbalizzate sotto la responsabilità del Presidente del Comitato stesso. Il Comitato riferisce periodicamente del proprio operato al Consiglio di Amministrazione;
- f) la Società fornisce informativa adeguata, nell'ambito della Relazione sulla gestione o in altri documenti informativi, sull'istituzione, composizione e funzionamento dei Comitati.

## ARTICOLO 3 – ORGANI ESECUTIVI

### **AMMINISTRATORE DELEGATO E COMITATO ESECUTIVO**

#### ***Principi***

**3.P.1.** Al fine di garantire l'efficace svolgimento della gestione, il Consiglio di Amministrazione ha la possibilità di conferire l'esercizio di parte dei propri poteri, determinandone la durata ed i limiti, ad uno o più organi esecutivi, uni o pluripersonali.

**3.P.2.** Di norma l'attribuzione di deleghe è riservata ad un solo soggetto (l'AD), anche se in alcuni casi – ed ove la società operi in settori distinti ovvero abbia bisogno di competenze complementari – è possibile che il Consiglio decida di conferire deleghe a due o più soggetti (co-Amministratori Delegati).

**3.P.3.** Si auspica che poteri e deleghe interne al CdA siano ripartiti in modo tale che nessun soggetto possa esercitare una influenza pratica ed emotiva dominante, secondo il principio del c.d. *check and balance*.

#### ***Criteri applicativi***

**3.C.1.** Il Codice ritiene che l'AD debba occuparsi di:

- a) rappresentare la società limitatamente alle attribuzioni espressamente indicate nell'atto costitutivo e nello Statuto, con la conseguenza che, in assenza di espressa indicazione, la rappresentanza sociale si presume spettante al Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- b) formulare proposte in ordine alle strategie di medio-lungo termine;
- c) formulare *budget* annuali;
- d) presentare proposte di particolare rilievo al Consiglio, ivi comprese quelle in tema di operazioni straordinarie;
- e) informare il Consiglio circa possibili conflitti nelle operazioni con parti correlate, in cui risulti coinvolto l'AD ovvero un membro del *management* a livello apicale.

**3.C.2.** Ove la Società ritenga di conferire deleghe a due o più soggetti (co-AD), si ritiene che il Consiglio debba porre particolare attenzione al coordinamento tra i diversi *leader*, anche attraverso un sistema di deleghe che riconosca in maniera puntuale le ragioni per l'attribuzione di responsabilità inequivocabilmente distinte ai diversi AD. In nessun caso, l'adozione di una struttura verticistica collegiale può essere considerata una soluzione automatica e naturale in caso di un aumento del numero di familiari potenzialmente interessati ad un coinvolgimento nella gestione.

**3.C.3.** In presenza di circostanze particolarmente complesse, onde evitare una concentrazione di compiti normalmente attribuiti ad un solo AD, è possibile costituire un c.d. Comitato Esecutivo, formato dai più influenti membri del Consiglio di Amministrazione, competenti ed autorevoli, che operano collegialmente.

**3.C.4.** Nell'interesse degli azionisti, ove si registrino ricorrenti risultati economici negativi, si raccomanda di valutare la rotazione al vertice della Società. Tale rotazione è consigliabile anche ove si raggiungano limiti di età particolarmente elevati.

**3.C.5.** Nelle società a controllo familiare risulta ancor più importante pianificare i passaggi generazionali nei ruoli esecutivi, onde affrontare in modo razionale eventuali ed improvvisi vuoti gestionali.

**3.C.6.** Il Codice raccomanda che, in particolare per le realtà di maggiore dimensione e complessità, per le posizioni esecutive vengano considerate sia candidature familiari che candidature provenienti dal mercato manageriale, soprattutto riguardo a profili che abbiano già mostrato attitudine a lavorare in contesti proprietari di tipo familiare.

## ARTICOLO 4 – CRITERI DI INDIVIDUAZIONI DEI CONSIGLIERI

### *Principi*

**4.P.1.** Le scelte riguardanti l'individuazione degli amministratori costituiscono, senza dubbio alcuno, elemento nevralgico dell'organizzazione del governo societario. In ragione di ciò, si raccomanda che le modalità di scelta assicurino un trasparente procedimento ed una equilibrata composizione del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle significative differenze esistenti tra società e della complessità proprietaria, e secondo quanto indicato in precedenza.

### *Criteri applicativi*

**4.C.1.** Il Consiglio può decidere di svolgere collegialmente il ruolo di individuazione di profili di Consiglieri idonei da proporre all'Assemblea degli azionisti per la futura nomina. Ove il Consiglio sia rappresentativo di una articolazione proprietaria complessa, tuttavia, potrebbe essere opportuna la costituzione di un Comitato Nomine con ruolo consultivo.

**4.C.2.** Ove venga costituito tale Comitato, si raccomanda che almeno un membro del Consiglio possa validamente qualificarsi in guisa di consigliere indipendente, e si impegni a mantenere detta condizione per tutta la durata del mandato.

**4.C.3.** In base ai criteri sopra indicati, il Consiglio può anche avvalersi di soggetti esterni nel facilitare la ricerca e la selezione di candidati idonei a ricoprire il ruolo, nonché delle linee guida fornite dalla *holding* nel caso di società controllate.

**4.C.4.** Ove costituito, il Comitato Nomine è investito delle seguenti funzioni:

- a) formulare pareri in merito alla composizione del Consiglio di Amministrazione ed esprimere raccomandazioni in merito a figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna;
- b) proporre al Consiglio candidati nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti;
- c) compiere la fase di istruttoria sulla predisposizione di un eventuale piano per la successione degli amministratori, atto a favorire un corretto ed efficace funzionamento del Consiglio. Quanto alle procedure adottate per la successione degli amministratori, esse debbono prevedere obiettivi chiaramente definiti, strumenti puntualmente individuati e tempistiche adeguatamente paramtrate.



## ARTICOLO 5 – REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

### *Principi*

**5.P.1.** I Consiglieri che prestano il proprio lavoro in seno alla Società devono essere remunerati per tale compito, secondo politiche commisurate all'impegno richiesto, nonché in ragione dei risultati effettivamente conseguiti e della creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo. La politica retributiva dovrebbe essere pensata e disegnata in modo tale da attirare, impegnare e motivare gli amministratori dotati del rigore e delle qualità professionali richieste per gestire con successo la Società: a tal proposito, la Società potrà decidere di applicare, oltre ad un compenso fisso, sistemi di incentivazione (ad esempio, *bonus* monetari; privilegi ai fini pensionistici; azioni o quote sociali).

**5.P.2.** Il Codice raccomanda che tali sistemi di incentivazione vengano applicati ad amministratori con deleghe, mentre è opportuno che gli amministratori indipendenti eventualmente presenti vengano remunerati in funzione dell'impegno prestato nello svolgimento delle attività del Consiglio, ivi inclusa la partecipazione nei Comitati eventualmente costituiti in seno al Consiglio stesso.

**5.P.3.** Ove le dimensioni lo suggeriscano ed il Consiglio di Amministrazione lo ritenga utile, lo stesso ha facoltà di costituire al proprio interno un Comitato Remunerazione, composto auspicabilmente da almeno un amministratore indipendente, con a capo un Presidente, cui affida il compito di proporre politiche di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

**5.P.4.** La politica per la remunerazione degli amministratori con deleghe, ove presente, definisce linee guida coerenti con i criteri di seguito indicati:

- a) la componente fissa e quella variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività in cui essa opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa;
- b) sono previsti limiti massimi per le componenti variabili;
- c) la componente fissa è sufficiente a remunerare la prestazione dell'amministratore nel caso in cui quella variabile non fosse erogata in ragione del mancato raggiungimento degli obiettivi di *performance* prospettati dal Consiglio di Amministrazione;
- d) gli obiettivi di *performance*, di cui sarà data adeguata *disclosure*, debbono essere predeterminati, misurabili e connessi alla creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo;
- e) l'indennità eventualmente prevista per la cessazione del rapporto di amministrazione deve essere definita *ex ante* nel suo ammontare massimo o nei parametri di determinazione.

### *Criteri applicativi*

**5.C.1.** Il Comitato Remunerazione, ove costituito:

- a) valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e l'applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- b) presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione circa la remunerazione degli amministratori con deleghe, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione;
- c) monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio, in particolare verificando l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*, che dovranno, lo si ribadisce, essere resi noti con estrema chiarezza.

**5.C.2.** Nessun amministratore può prendere parte alle riunioni del Comitato Remunerazione in cui vengano formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

**5.C.3.** Qualora intenda avvalersi di un consulente al fine di ottenere informazioni sulle pratiche di mercato in materia di politiche retributive, il Comitato Remunerazione è chiamato a verificare preventivamente che il soggetto incaricato non si trovi in situazioni che ne possano compromettere l'indipendenza di giudizio.

---

**ARTICOLO 6 – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DI GESTIONE DEI RISCHI*****Principi***

**6.P.1.** Il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi rappresenta uno degli snodi cruciali della *governance* di una Società. Tale sistema richiede la definizione di principi atti a mantenere, attraverso meccanismi efficaci, il livello di rischio desiderato e compatibile, in modo tale da non minare la continuità.

**6.P.2.** Il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Controllo e Rischi (se presente) e il Collegio Sindacale.

***Criteri applicativi***

**6.C.1.** Il Consiglio di Amministrazione agisce determinando i principi di controllo interno e gestione dei rischi, e monitorando l'adempimento rispetto ad essi. A tale organo spetta il compito, con cadenza almeno annuale, di definire le linee di indirizzo, tenendo a mente il profilo di rischio della Società, valutando che i rischi siano correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati, nonché valutando l'adeguatezza complessiva del sistema dei controlli. Il Consiglio può peraltro incaricare un amministratore con deleghe operative al controllo interno e gestione dei rischi.

**6.C.2.** Il sistema dei controlli interni e gestione dei rischi coinvolge:

- a) il Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema ed individua al suo interno, in ragione delle differenti peculiarità che caratterizzano ciascuna realtà sociale, uno o più amministratori incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- b) il Comitato Controllo e Rischi, ove costituito, preferibilmente composto da amministratori indipendenti, auspicabilmente dotati di adeguata esperienza contabile, finanziaria, di gestione dei rischi;
- c) altri organi (es. *internal audit*), opportunamente coordinati, così da massimizzare l'efficienza e da ridurre eventuali duplicazioni;
- d) il Collegio Sindacale, in funzione di vigilanza sull'efficacia dell'intero sistema.

**6.C.3.** Ove costituito, l'*internal audit* – la cui nomina è compito del Consiglio di Amministrazione – opera svolgendo attività di:

- a) accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- b) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli *standard* internazionali, dell'operatività e dell'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo di analisi dei principali rischi;
- c) verifica dell'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile;
- d) predisposizione di relazioni periodiche circa la propria attività e le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. L'*internal audit* riporta, quindi, al Consiglio per il tramite del suo Presidente.

**6.C.4.** La società si dota di presidi informativi e procedurali sui rapporti con le parti correlate, con particolare riguardo ad azionisti di maggioranza e loro stretti familiari, al fine di consentirne l'identificazione e la valutazione. Quest'ultima è affidata al Collegio Sindacale se null'altro è previsto dalla società, il quale ne fornisce relazione nel documento richiamato al relativo articolo del presente Codice.

**6.C.5.** Il Collegio Sindacale, organo di vertice del sistema di vigilanza, è incaricato della attenta supervisione dell'intero sistema dei controlli, compito che, in ultima istanza, comunque e sempre, compete al Consiglio di Amministrazione.

**6.C.6.** La Società può istituire un sistema organizzativo e il relativo Organismo di Vigilanza (OdV) secondo quanto previsto dal D.lgs. 231/2001 in tema di responsabilità della Società per reati commessi nel suo interesse dai soggetti apicali o dipendenti.

## ARTICOLO 7 – STATUTO SOCIALE

### *Principi*

**7.P.1.** La disciplina statutaria regola con la massima autonomia le questioni essenziali del *business* e delle attività relate all'oggetto sociale.

**7.P.2.** Il Codice auspica che lo Statuto venga sottoposto ad una periodica revisione, stante l'utilità e la peculiare flessibilità che lo caratterizza.

### *Criteri applicativi*

**7.C.1.** Onde rafforzare il controllo della società, lo Statuto può contenere clausole di prelazione, nelle quali vengono individuati i titolari del diritto di prelazione e disciplinate le modalità in forza delle quali tale diritto concretamente opera. Tali clausole realizzano una restrizione dell'accesso alla società per parte di potenziali nuovi soci, permettendo di mantenere un bilanciamento tra i poteri interni di cui i singoli soci sono portatori. Esse possono estendere la propria portata a tutti i tipi di azioni o limitarla ad alcune particolari disposizioni. Una efficace definizione delle clausole in parola risulta, senza dubbio alcuno, foriero di positive implicazioni.

**7.C.2.** Lo statuto può altresì contenere clausole di gradimento, secondo le quali l'approvazione della già esistente compagine sociale risulta essenziale al fine di approvare nuovi ingressi nella società medesima.

**7.C.3.** Al fine di realizzare una *governance* particolarmente efficace, le singole società possono decidere, in piena autonomia, di suddividere il capitale sociale in diverse categorie di azioni, ai sensi e nel rispetto dell'art. 2348 c.c., dotate di diritti diversi per quanto concerne, ad esempio, i limiti al loro trasferimento o all'esercizio del diritto di voto, la possibilità di riscatto *ex art. 2437-sexies* c.c., le modalità di individuazione e designazione degli organi sociali.

**7.C.4.** Lo Statuto sociale può prevedere clausole di voto plurimo e maggiorato, introdotto dal d.L. 91/2014. Qualora la società non abbia inteso adottare tale clausola, è comunque possibile valutare l'introduzione della stessa nell'articolato statutario.

**7.C.5.** Al fine di aumentare la coesione sociale, il Codice suggerisce di valutare l'adozione di clausole di co-vendita (c.d. clausole *tag-along* e *drag-along*), nonché di patti parasociali, accordi conclusi da soci, concernenti la gestione della società, ovvero i meccanismi di voto e di controllo della compagine sociale, che possono includere tanto l'intera compagine degli azionisti quanto taluni di essi, nell'obiettivo di limitare i potenziali conflitti e stabilizzare il controllo.

**7.C.6.** Al fine di gestire eventuali situazioni di conflitto, il Codice suggerisce l'adozione di clausole che prevedano il ricorso a mezzi alternativi di risoluzione delle controversie.

---

## ARTICOLO 8 – SINDACI E REVISIONE

### *Principi*

**8.P.1.** Per un corretto ed efficiente svolgimento dell'attività di vigilanza, si ritiene opportuno che i sindaci elaborino un documento scritto sulle modalità contabili, sui bilanci e sulle prassi seguite nell'amministrare la società.

**8.P.2.** All'interno del Collegio Sindacale – ove presente – assume particolare rilevanza la figura del Presidente, cui spettano compiti di coordinamento e raccordo con altri organismi aziendali. Egli, secondo i migliori schemi di *governance*, incarna un carattere di terzietà, garantendo ulteriormente il rigore, l'indipendenza e la professionalità dell'operato. Dette caratteristiche sono peraltro rafforzate quando si realizzi una periodica rotazione.

**8.P.3.** La Società predispone costantemente misure atte a garantire un efficace svolgimento dei compiti propri del collegio sindacale, cui sono affidate funzioni di vigilanza anche *ex ante* (non unicamente *ex post*), il cui esito va portato all'attenzione degli amministratori. Il collegio sindacale, in collaborazione eventualmente con il restante sistema di controllo interno, assicura particolare attenzione ai conflitti di interesse che possano sorgere tra patrimonio sociale e patrimonio familiare. Eventuali presidi di tutela posti in essere è bene siano descritti nel documento riportante l'attività del collegio.

**8.P.4.** I soggetti incaricati della revisione ricoprono un ruolo di primo piano nella società, occupandosi di compiere la revisione su incarico dei soci, ma agendo in piena autonomia ed indipendenza dagli stessi.

### *Criteri applicativi*

**8.C.1.** La competenza dei sindaci, la cui valutazione rappresenta uno degli elementi di maggior rilievo assunti in seno alle adunanze assembleari, è garantita da norme di legge e favorita da una adeguata informativa in relazione a ciascun candidato con congruo anticipo rispetto all'adunanza stessa.

**8.C.2.** I sindaci sono scelti *(i)* tra persone qualificate come indipendenti secondo disposizioni legislative, *(ii)* nel pieno rispetto dei principi di *diversity*, coinvolgendo adeguatamente entrambi i generi, nonché profili di età differenti e della più ampia competenza; *(iii)* in generale, rimanendo fedeli ai criteri dettati dal presente documento con riferimento agli amministratori indipendenti. Il Collegio verifica il rispetto di tali criteri in relazione ai soggetti nominati ed assicura monitoraggio costante degli stessi, disponendo a tal fine puntuale informativa. Laddove, *durante societate*, tale requisito venga meno, il soggetto incaricato deve essere immediatamente rimosso dall'incarico.

**8.C.3.** I sindaci accettano la carica unicamente ove dispongano del tempo sufficiente da dedicare allo svolgimento diligente dell'incarico loro affidato, evitando il verificarsi del c.d. cumulo di cariche.

**8.C.4.** I sindaci collaborano e si confrontano attivamente ed efficacemente con il Comitato Controllo e Rischi, ove costituito, scambiandosi tempestivamente le informazioni rilevanti al fine di espletare i rispettivi compiti.

**8.C.5.** È auspicabile coinvolgere una primaria Società di revisione, pur calibrando tale coinvolgimento alle dimensioni dell'impresa, così da realizzare efficaci meccanismi di controllo, per la certificazione del bilancio di esercizio e l'accertamento della generale corretta tenuta della contabilità.

**8.C.6.** I sindaci che detengano interessi in una data operazione, per conto proprio o di terzi, sono tenuti ad informare dettagliatamente e prontamente il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

**8.C.7.** La remunerazione dei sindaci deve essere rapportata all'impegno richiesto dalla natura e anch'essa parametrata in relazione al ruolo del loro incarico, al settore in cui l'impresa opera e alle dimensioni della Società medesima.

## ARTICOLO 9 – PIANIFICAZIONE E PIANI SUCCESSORI

### *Principi*

**9.P.1.** Nella consapevolezza delle differenze che le dimensioni sociali e gli assetti proprietari comportano, appare opportuno che i soci e il Consiglio di Amministrazione abbiano cura di garantire continuità di governo e di gestione della società definendo regole precise per affrontare efficacemente transizioni generazionali o trasformazioni proprietarie.

**9.P.2.** Ai fini della amministrazione della società debbono essere opportunamente previsti ed anticipati da piani successori che tengano conto delle condizioni specifiche della società, del Gruppo, ed eventualmente della famiglia attualmente al controllo.

### *Criteri applicativi*

**9.C.1.** Al fine di preservare stabilità ed armonia nella compagine sociale, si raccomanda che i compiti di coordinamento, programmazione ed implementazione dei piani successori siano affidati ad un Comitato rappresentativo dei vari rami della famiglia, cui partecipi almeno uno dei rappresentanti dei consiglieri indipendenti, a garanzia di un migliore bilanciamento degli interessi.

**9.C.2.** I piani successori dovrebbero essere predisposti tenendo conto della necessità di stabilire opportune regole di trasmissione della proprietà e della leadership ispirate a criteri di responsabilità, meritocrazia, spirito di sacrificio, adattabilità al cambiamento, atteggiamento di umiltà, ascolto e ricerca del positivo da parte del successore o dei successori. Si ritiene opportuno prestare particolare attenzione alla successione all'imprenditore-fondatore, in quanto figura carismatica, identificata completamente con l'impresa stessa, nonché al passaggio generazionale in presenza di più possibili successori, situazione che pone il rilevante ma necessario problema della scelta del *leader*.

**9.C.3.** A tal proposito, soprattutto in compagini familiari più articolate, pare utile fissare sin dal principio norme limpide, sulle quali basarsi. Ove, dopo ben ponderata valutazione, si preferisca una successione manageriale in capo a un familiare (rispetto a un non familiare), in presenza di un solo erede è "sufficiente" pianificare i percorsi formativi, le valutazioni periodiche e la comunicazione attenta dei risultati; in presenza di più eredi, è necessario anche assicurare equità di trattamento, favorire la conoscenza reciproca e l'accettazione della *leadership*.

**9.C.4.** In tutti i casi, appare essenziale che l'avvio dell'*iter* avvenga per tempo, ossia quando l'imprenditore o il *leader* siano in età tale da garantire un efficace presidio del processo, e comunque sotto la stretta supervisione degli organi di governo così come suggeriti in questo Codice.

**9.C.5.** A fini di pianificazione della successione, ma non solo, può rivelarsi opportuna la creazione di una struttura societaria che preveda una *holding* di controllo, avente come scopo quello di assicurare compattezza e continuità nella gestione delle partecipazioni azionarie, e la società o le società operative. Una società *holding* crea una forza centripeta notevole nell'ambito della compagine proprietaria.

---

**ARTICOLO 10 – SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DUALISTICO E MONISTICO*****Principi***

**10.P.1.** Il presente Codice è redatto sulla base del sistema di amministrazione e controllo tradizionale, largamente diffuso. Ciò non ne vieta tuttavia applicazione agevole anche ad altri modelli di amministrazione e controllo.

**10.P.2.** In caso di adozione di un sistema di amministrazione e controllo dualistico o monistico, le indicazioni qui formulate si applicano in quanto compatibili, adattando le singole previsioni allo specifico sistema prescelto, coerentemente agli obiettivi di un efficace governo societario.

**10.P.3.** Nel caso in cui sia proposta l'adozione di un nuovo sistema di amministrazione e controllo, gli amministratori informano i soci in merito alle ragioni di tale proposta, nonché alle modalità con cui applicare il presente Codice al nuovo sistema di amministrazione e controllo.

***Criteri applicativi***

**10.C.1.** Nel caso di adozione del modello dualistico, l'applicazione del Codice si informa ai seguenti criteri:

- a) la Società, in ragione delle specifiche opzioni statutarie adottate, della configurazione degli organi e delle competenze ad essi attribuite, può applicare le previsioni riguardanti il Consiglio di Amministrazione sia agli amministratori sia al Consiglio di Sorveglianza;
- b) in linea di principio, gli articoli del Codice che fanno riferimento al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale trovano applicazione, rispettivamente, con riferimento al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza, o ai loro componenti;
- c) le disposizioni in materia di nomina degli Amministratori previste dal Codice si applicano, in quanto compatibili, alla nomina dei membri del Consiglio di Sorveglianza e/o del Consiglio di Gestione.

**10.C.2.** Nel caso di adozione del modello monistico, l'applicazione del Codice si informa ai seguenti criteri:

- d) in linea di principio, gli articoli del Codice che fanno riferimento al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale, o ai loro componenti, trovano applicazione rispettivamente nel Consiglio di Amministrazione e nel Comitato per il Controllo sulla Gestione, o ai loro componenti;
- e) le funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi dal Codice possono essere riferite al Comitato per il Controllo sulla Gestione previsto dall'art. 2409-*octiesdecies* c.c., ove rispetti i criteri di composizione indicati nel presente documento.

**10.C.3.** L'adesione al Codice richiede, in linea generale, di attenersi al principio per cui le raccomandazioni che compiono riferimento agli amministratori nel modello tradizionale trovano trasposizione immediata nei membri del Consiglio di Gestione (nel dualistico) e di Amministrazione (nel monistico), e quelle che riferite ai Sindaci si applicano ai membri del Consiglio di Sorveglianza (nel dualistico) e del Comitato per il Controllo sulla gestione (nel monistico).

**10.C.4.** Con specifico riferimento al modello dualistico, anche tenendo conto delle principali esperienze straniere, è preferibile applicare le raccomandazioni del presente Codice, in tema di composizione del Consiglio di Amministrazione e di Comitati, non al Consiglio di Gestione, bensì, in quanto compatibili, al Consiglio di Sorveglianza, stante la sua composizione e natura.

**10.C.5.** Con specifico riferimento al modello monistico, invece, si ritiene che le funzioni del Comitato Controllo e Rischi possano essere assolte dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, onde evitare la compresenza, all'interno del Consiglio di Amministrazione, di due Comitati con funzioni affini.



## AIDAF – ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLE AZIENDE FAMILIARI

**AIdAF**, Associazione Italiana delle Aziende Familiari, è stata fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme a un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi.

AIdAF si propone come **“il punto di riferimento in Italia per le aziende familiari”**; oggi raggruppa più di 180 imprese che rappresentano il 14% circa del PIL dell'Italia.

In particolare, scopo di AIdAF è **aumentare la consapevolezza che uno stile etico di “fare impresa” si rivelerà nel prossimo futuro un asset fondamentale anche per la crescita sana del business**. Questo significa rafforzare la consapevolezza presso gli imprenditori che le imprese, per raggiungere traguardi di successo, trarranno vantaggio nel caratterizzarsi, come tratto distintivo, per l'attenzione che sapranno dare al lato umano del lavoro e per la **capacità di dotarsi di una struttura di governance efficace perché rigorosa, convinta e meritocratica**.

AIdAF svolge essenzialmente tre tipi di attività:

- **Formazione e responsabilizzazione** dei componenti delle famiglie associate, siano essi coinvolti o no nella gestione operativa dell'azienda, avvicinando alle tematiche del *family business* anche la prima linea manageriale non familiare.
- **Progetti istituzionali** nei confronti della politica nazionale ed europea per il mantenimento e la formazione di un contesto normativo e regolamentare a favore delle aziende familiari, del loro sviluppo e della loro continuità generazionale nel tempo.
- **Scambio di esperienze** attraverso l'organizzazione di momenti di incontro per favorire la rete di contatti tra le famiglie imprenditoriali associate.

Nei programmi dell'Associazione vi è lo sviluppo di una serie di **attività istituzionali** che permettono di presidiare, attraverso tavoli di lavoro qualificati, **un costante dialogo con le istituzioni e gli enti governativi italiani ed internazionali** sulle tematiche vicine alle esigenze delle aziende associate – Fisco & Diritto Successorio, Corporate & Diritto Societario, Governance, Lavoro e Welfare.

## CATTEDRA AIDAF-EY DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI

La **Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck** nasce nel 2014 dall'esperienza della precedente "Cattedra-AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari", istituita nel 2004 dall'Università Bocconi con l'obiettivo di sottolineare il ruolo rilevante che il modello dell'impresa familiare riveste in Italia e a livello internazionale, nonché di studiarne le sue specificità.

La Cattedra AIdAF-EY, la prima del suo genere fondata in Italia, è sostenuta da AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), da EY (Ernst&Young) e da un pool di note imprese familiari italiane, e si dedica allo sviluppo della ricerca, dell'insegnamento e della partecipazione ad attività istituzionali collegate alle imprese familiari. La Cattedra AIdAF-EY ha contribuito alla pubblicazione di articoli accademici, libri e *case-studies* nonché all'organizzazione di conferenze e workshop nazionali ed internazionali. Tra il 2008 e il 2016 i suoi ricercatori hanno pubblicato circa 35 articoli su riviste internazionali.

Con il supporto di AIdAF e di Unicredit, la Cattedra ha istituito nel 2009 il primo Osservatorio (AUB, acronimo di AIdAF-Unicredit-Bocconi) su tutte le imprese familiari italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro. L'Osservatorio AUB rappresenta ad oggi la più completa ed estesa rilevazione disponibile in Italia sulle aziende italiane a controllo familiare, ed ha l'ambizioso obiettivo di rappresentare lo stato dell'arte in termini di conoscenze empiriche sulle principali aziende familiari del Paese.

Ad oggi, collaborano alla Cattedra Guido Corbetta, Mario Amore, Luana Carcano, Carmelo Cennamo, Xing Kelly Chen, Alessandro Minichilli, Daniela Montemerlo, Paolo Morosetti, Fabio Quarato, Carlo Salvato, Paola Taricco.





---

[WWW.CODICEAZIENDEFAMILIARI.IT](http://WWW.CODICEAZIENDEFAMILIARI.IT)

[INFO@CODICEAZIENDEFAMILIARI.IT](mailto:INFO@CODICEAZIENDEFAMILIARI.IT)